

# O LÍDER E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo em grupos de trabalho de atendimento aos clientes em agências bancárias

WILSON AROMA

Graduado em Engenharia Civil e Administração de Empresas; Mestre em Administração de Empresas e professor de Metodologia do Trabalho Científico – Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professor de Manutenção Predial na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e de Administração de Materiais na UNINOVE.

waroma@uol.com.br

ADRIANA CAMEJO

Pós-graduada em Psicopedagogia; Graduada em Pedagogia; Professora no curso de Pedagogia em Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental na Faculdade de Filosofia, Letras e Educação da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

## RESUMO

Este artigo trata da influência dos líderes na facilitação do processo de aprendizagem, em agências bancárias, do grupo de atendimento a clientes, entendendo que esse serviço é um diferencial competitivo para as organizações. Fundamenta-se em uma pesquisa exploratória realizada na cidade de São Paulo, por meio da qual se procedeu ao levantamento de dados qualitativos, em entrevista com 12 funcionários de atendimento de agências bancárias de três diferentes bancos privados nacionais. Para interpretação dos dados obtidos, utilizou-se a Análise de Conteúdo. Os resultados mostraram que os líderes com traços de liderança de características transformacionais conseguiam propiciar um ambiente mais favorável à aprendizagem dos funcionários do que aqueles com traços transacionais, muito embora os ambientes de trabalho pesquisados fossem altamente controlados, baseados no cumprimento de rotinas, exigindo da gerência uma liderança voltada mais para aliviar frustrações do que para gerar transformações.

*Palavras-chave:* líderes; aprendizagem organizacional; bancos; pessoal de atendimento.

## ABSTRACT

This article refers to the influence of the leaders in facilitating the learning process at the bank agencies (branches), of the Client Service Team, understanding that this service is a competitive differential for the organizations. It is based on an exploratory research accomplished in the city of São Paulo, in which it proceeded to a survey of qualitative data by means of interview in depth with 12 bank employees at the bank agencies of three different private national banks. For the interpretation of the obtained data, "Content Analysis" was used. The results show us that the leaders with the features of leadership characteristically transformable, managed to conciliate a more favorable environment to the learning of the employees than those who had the transactional features, even though the working environments that have been researched were highly controlled, based on the routine length, demanding the administration a leadership that is more concerned to relieve the frustrations than to generate transformations.

*Key words:* leaders; learning organizational; banks; personal of attendance; front-office.

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa que fundamentou este artigo teve como objetivo principal identificar até que ponto o gerente influencia o processo de aprendizagem de seu grupo formal de trabalho, que atua no contato direto com os clientes em agências bancárias, entendendo que esse atendimento pode ser um fator de diferenciação nas organizações.

Dada a necessidade de os bancos incrementarem sua competitividade, torna-se fundamental a existência de líderes com habilidades para desenvolver o pessoal da linha de frente do atendimento, promover a visão organizacional da qualidade focada no cliente, facilitar a comunicação entre participantes da empresa e clientes e incentivar o compartilhamento de conhecimentos (WHITELEY, 1997; BETHEL, 1997). A busca por uma melhor capacitação profissional dos funcionários visando ao bom atendimento de sua clientela tem sido intensa em instituições financeiras, mais precisamente em bancos comerciais, tais como Bradesco, Unibanco, *Citibank*, *Bank Boston* (BERNARDI, et al., 2000; GIANESI e CORRÊA, 1994).

Há que se destacar, no entanto, que no Brasil, até a década de 60, o modelo de agência bancária tradicional não se caracterizava por uma grande ênfase na prospecção de clientes e que, a partir da metade dos anos 60, os bancos passaram por um período de reestruturação que levou à necessidade de melhorar a qualificação dos funcionários nas funções de atendimento, porque esse grupo se tornou elemento fundamental para as estratégias mercadológicas bancárias (PASTORE, 1995; SEGNINI, 1998).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Para Abreu e Masetto (1987, p. 6), o termo 'aprender' corresponde a "[...] buscar informações, rever a própria experiência, adquirir habilidades, adaptar-se às mudanças, [...], modificar atitudes e comportamentos [...]", acrescentando que estas atividades estão centradas no aprendiz, em suas capacidades, possibilidades, oportunidades e condições para aprender. Consideram também que esse processo só ocorrerá se a aprendizagem for significativa para o aprendiz, relacionando-se com seus conhecimentos e experiências, de modo a permitir a formulação e o confronto com problemas que lhe interessem, inclusive os de ordem profissional em cujo desenvolvimento ele tenha participação. Além disso, a aprendizagem precisa ser acompanhada de *feedback*, para que possam ser resolvidas as dúvidas do educando.

Os mesmos autores afirmam ainda que o processo de aprendizagem deve ser fundamentado em um bom relacionamento entre as pessoas que dele participam, em ambientes nos quais existam diálogo, colaboração, trabalho conjunto e clima de confiança, o que facilitará a resolução dos problemas do indivíduo e lhe propiciará atingir os objetivos propostos.

Complementando o que foi mencionado, pode-se conceituar também como aprendizagem "um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento" (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 19). Para isso, é necessário que haja um objetivo baseado na construção do significado e não apenas na busca de um acúmulo de informações (MARSHALL, 1997; SENGE, 1998). Por outro lado, somente a experiência não basta para garantir a aprendizagem; faz-se necessário também que os indivíduos se sintam desafiados por novos objetivos para prosseguir no desenvolvimento da aprendizagem, pois é sabido que atividades maçantes e rotineiras não ajudam a fomentar as aptidões e habilidades (KOUZES e POSNER, 1997, p. 352).

McGee e Prusak (1998, p. 210) entendem que a aprendizagem organizacional ocorre de duas maneiras:

- por meio de formas que promovam a aprendizagem individual dos membros da organização, aumentando, assim, sua capacidade de cooperar com o progresso da companhia;
- por meio de formas geradoras de sistemas e relacionamentos que estimulam a aprendizagem individual, visando à realização de objetivos organizacionais mais amplos.

Destaque-se também que, apesar do esforço organizacional na criação de condições facilitadoras do processo formal de aprendizagem – representado por treinamentos, seminários e sessões educacionais que visam a tornar eficiente a distribuição do conhecimento dentro da empresa –, o apoio informal ao processo de aprendizagem diária ou à criação de uma atmosfera que a proporcione é tão importante quanto (McGEE e PRUSAK, 1998).

Já Senge (1999), estudando as *learning organizations*, desenvolveu conceitos de aprendizagem dentro das empresas que se fundamentam no que ele chama de 'disciplinas de aprendizagem', quais sejam: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Quanto à aprendizagem organizacional, ela ocorre primeiro no nível do indivíduo, de diversas maneiras; depois, no nível do grupo, ela pode vir a constituir um processo social e coletivo, sendo preciso, para

compreendê-la, observar como os membros aprendem, como combinam os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-os e integrando-os em esquemas partilhados. Além disso, o desejo de pertencer ao grupo pode representar o elemento motivador no desenvolvimento do processo. Corroborando esse pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.82), em seus estudos sobre conhecimento organizacional, afirmam que “[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.”

Assim, observa-se, como característica conceitual quase comum aos estudiosos da aprendizagem organizacional, que esse processo propicia aos indivíduos a possibilidade de expandir seus conhecimentos e aprimorar os modelos mentais pelas atividades de desenvolvimento e reflexão coletiva em que se sintam efetivamente envolvidos e comprometidos (ARGYRIS, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GARVIN et al., 1998; McGEE e PRUSAK, 1998; SENGE, 1999). Nesse sentido, é importante não apenas o que e quanto os indivíduos aprendem na organização, mas também como e com que qualidade transferem o que sabem para toda ela (BOYETT e BOYETT, 1999; HAMEL e PRAHALAD, 1997). Essa transferência do conhecimento, nas organizações, ocorre diariamente, seja de maneira gerenciada ou não (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Há que se considerar também que a autonomia auxilia a agilização do processo nessas organizações, uma vez que aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar conhecimento novo (KOUZES e POSNER, 1997).

Desse modo, torna-se cada vez mais importante que, nesses ambientes, os empregados trabalhem em grupos e analisem as próprias atividades em vez de simplesmente receberem ordens (STEIN e PINCHOT, 1995). Considerando-se que os integrantes desses grupos precisam ter alguém a quem prestar contas sobre a qualidade de seu trabalho, é necessário que os líderes atuem mais como coordenadores, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos seus colaboradores (MUSSNUG e HUGHEY, 1998).

## 2.2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A liderança tem sido tradicionalmente considerada uma ação de pessoas talentosas, influenciando seguidores a fazerem voluntariamente o que é necessário para realizar metas empresariais e sociais (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 105). No entanto, tal conceito de liderança

mostrou-se restrito, visto que os novos tempos tornaram essas habilidades inadequadas e que as empresas não mais poderiam ser geridas pelo velho estilo orientado para ativos. Essa nova condição levou seus líderes a modificar as prioridades em relação ao modo de dirigir as companhias, voltando-se para a otimização do trabalho das pessoas (GALBRAITH, LAWLER III et al., 1995; De GEUS, 1999, p. 5).

Conceituar liderança envolve o entendimento sobre relacionamentos, uma vez que, sem seguidores, o líder fica só, não conseguindo pôr em prática suas funções; por sua vez, seguidores sem líderes ficam sem exemplo a seguir, carecendo de energia para o autodesenvolvimento (KOUZES e POSNER, 1997, p. 17). Assim, a liderança pode ser assumida como “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES e POSNER, 1997, p. 33).

Visto que ela envolve a realização de objetivos por meio de pessoas, identifica-se uma relação em que um indivíduo procura influenciar o comportamento do outro, sendo o primeiro o líder potencial e, o segundo, o liderado potencial (KOTTER, 2000).

No dia-a-dia das organizações, observa-se certa confusão, pois o termo liderança é utilizado quando se quer expressar gerenciamento (op.cit., p. 22), porque não se dá a devida importância aos diferentes tipos de líderes que nelas atuam. Entre as inúmeras categorizações, existe aquela que os identifica como transacionais ou como transformacionais (KOUZES e POSNER, 1997).

Os líderes transacionais seriam aqueles que, basicamente, administram e mantêm o bom funcionamento de um sistema ou de uma organização, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária, dentro do prazo certo e do orçamento fixado. Como processo, a liderança transacional geralmente é associada a tarefas como planejar, elaborar orçamentos, organizar, contratar funcionários, controlar e resolver problemas, estando próxima da definição mais tradicional de liderança (KOUZES e POSNER, 1997; KOTTER, 2000). Os líderes dessa categoria tendem a manter o ambiente organizacional estável, em vez de transformá-lo (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), obtendo o desempenho de seu pessoal por meio do oferecimento de recompensas.

Já os líderes transformacionais são os que atuam na criação de novos sistemas ou organizações, ou então no processo de mudança de alguns aspectos fundamentais. Eles inspiram e motivam seus liderados a se envolverem em uma missão, oferecem aos seguidores um ‘sonho’ ou ‘visão’ de uma ordem mais alta que a realidade presente desses seguidores, incentivando-os a obter mais do que eles esperavam fazer inicialmente com

as próprias habilidades. Kouzes e Posner (1997) consideram que os líderes transformacionais atraem seguidores porque estes crêem na capacidade humana de crescimento e aprendizagem, envolvendo-se com seus liderados e demonstrando preocupação com as pessoas com as quais trabalham.

Para Marshall (1997, p. 202-206), os líderes, entre outras características, devem:

- gerar e compartilhar novos conhecimentos continuamente;
- estimular a experimentação rápida e freqüente;
- promover a liberdade e a eficácia individual e organizacional;
- fazer com que o sistema reflita sobre si mesmo e tome decisões próprias;
- abrir vários caminhos para a comunicação;
- promover diálogos honestos, *feedback* e interação;
- buscar oportunidade de atrair para o diálogo o maior número possível de pessoas, visando a reforçar a interdependência, conexão e senso de objetivo comum.

Chega-se, assim, à idéia de que a liderança é um processo que envolve habilidades e capacidades úteis para a pessoa, esteja ela na direção de uma organização ou atuando no balcão de atendimento. Qualquer que seja sua posição, seu trabalho é uma forma de prestar serviço aos funcionários, clientes, empresas, o que requer habilidades de ouvir, conferir sentido à direção que se segue, estabelecer a possibilidade de participação e aprendizagem, determinar a 'visão' e/ou ótica empresarial, além de elaborar estratégias, envolvendo pessoas em decisões que servirão aos clientes (STEIN e PINCHOT, 1995).

### 2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Kouzes e Posner (1997), a aprendizagem é uma preocupação do líder, visto que a própria palavra 'educação' significa literalmente 'conduzir para fora da ignorância'; conseqüentemente, conduzir os outros por novos caminhos é uma atribuição de quem exerce a liderança.

Corroborando este pensamento, Roberts et al. (1999) ressaltam que atuar na facilitação do processo de aprendizagem é uma tarefa básica do líder, sendo esta, talvez, a melhor maneira de ele poder influenciar ou inspirar os outros, ou seja, são eles que devem instruir seus subordinados imediatos, pois a liderança é que representa um modelo adequado, pela autoridade prática, daquilo que se ensina, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias para a realização das tarefas que lhes são confiadas. Por isso, as

condições facilitadoras do processo de aprendizagem não podem ser delegadas a outros representantes, por mais que conheçam as técnicas que promovem o desenvolvimento humano (GROVE, 1997).

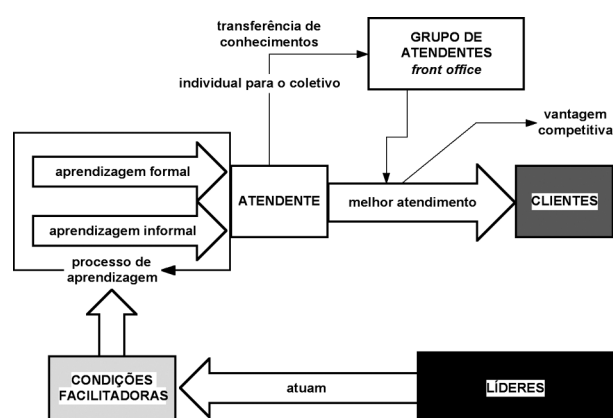
As pessoas geralmente reconhecem que o local de trabalho pode ser um ambiente fértil para o crescimento e o desenvolvimento pessoal (WICK e LEÓN, 1996; REICHHELD, 1996). Um dos papéis do líder é criar um ambiente organizacional que as incentive a pensar por si mesmas, a identificar e solucionar problemas, a detectar e aproveitar oportunidades. A respeito da atuação dos líderes na criação de condições facilitadoras do processo de aprendizagem organizacional, Senge (1999) nos diz que eles devem possuir uma nova forma de ação, atuando como:

- professores: neste papel são responsáveis por promover o surgimento de idéias que orientem os indivíduos e grupos;
- regentes: comprometem-se com o propósito da empresa, orientando aqueles que trabalham para alcançar sua visão, determinando os objetivos da organização;
- projetistas: nesta forma de atuação está a maior responsabilidade do líder, pois dita a maneira como se criam as condições para o desenvolvimento das pessoas e da empresa como um todo.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram significativa a atuação dos líderes – sejam eles seniores ou de nível médio – ao afirmarem que sua principal função é direcionar os diversos processos operacionais para a criação do conhecimento dentro das empresas, provendo os funcionários de uma estrutura conceitual que os ajude a dar sentido à própria experiência. Os líderes servem como elo entre os ideais, visões empresariais, conceitos de negócios da alta administração e a realidade dos funcionários, principalmente daqueles da linha de frente. Desenvolvem um papel significativo no processo de criação do conhecimento, pois resumem o conhecimento tácito dessas pessoas e dos executivos seniores, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos e serviços (NONAKA e TAKEUSHI, 1997; NORMANN, 1993).

Tanto Nonaka e Takeuchi (1997) quanto Helgensen (1998) defendem que os líderes devem estimular seus liderados, dando-lhes tarefas o mais, desafiadoras e exploratórias possível, para gerarem, atualizarem e acumularem conhecimentos. Isso está ligado diretamente aos líderes que trabalham na linha de frente do atendimento, já que estes podem obter informações atualizadas sobre as necessidades dos clientes da empresa.

Considerando-se o que foi abordado, elaborou-se um modelo conceitual, apresentado a seguir:



**Figura 1** – Modelo conceitual – Interação dos líderes nas condições de facilitadores de aprendizagem de seu grupo funcional de trabalho.

O desenvolvimento dos funcionários das organizações, pelo processo de aprendizagem praticado no dia-a-dia, de forma sistemática ou não, resulta em aumento da qualidade dos serviços, tornando-as superiores aos concorrentes, ou seja, possuidoras de uma vantagem competitiva (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; CERTO, 1990). Portanto, quando se fala em empresas que almejam melhores condições de competitividade, indica-se a necessidade da aprendizagem organizacional voltada para a qualidade dos serviços prestados aos clientes (DAVENPORT e PRUSAK, 1999) e de líderes criando condições que facilitem o processo de aprendizagem de seus funcionários (BOYETT e BOYETT, 1999).

## 2.4 O AMBIENTE BANCÁRIO – OPERAÇÕES E PERFIS FUNCIONAIS

Toda atividade bancária se fundamenta na interação humana com o público (McTAVISH e PERRIEN, 1991), ou seja, em razão das especificidades das relações de produção desenvolvidas no interior de uma organização bancária, a ênfase em termos comportamentais recai sobre a relação do funcionário com o cliente (SEGNINI, 1988). Por isso, visto que a atividade bancária é, em essência, uma prestação de serviços, importa considerar a relevância estratégica do fator humano (XAVIER, 1990; CARCIONE, 1990).

Entre os modelos vigentes de atendimento a clientes em agências bancárias, ORTIZ et al. (1993, p. 15-21) utilizam uma terminologia que chamam de “plataformas de atendimento”. No trabalho de campo da pesquisa objeto deste artigo, analisou-se a operação da plataforma de atendimento pessoal, que compreende um ambiente destinado única e exclusivamente para oferecer serviços aos clientes preferenciais/especiais, ou mesmo aos não-clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Esta plataforma é composta de gerentes/chefes de serviço e

funcionários voltados ao primeiro atendimento, orientando esses clientes de acordo com suas necessidades, garantindo a qualidade dos serviços, executando a triagem dos serviços e encaminhando-os, se necessário, para outras plataformas.

Outro aspecto relevante no funcionamento bancário são as exigências organizacionais caracterizadas pela centralização de poder nas matrizes e descentralização dos serviços prestados nas agências, realizadas num alto grau de normatização e rotinização administrativa (SEGNINI, 1998). Tal processo de padronização permite o controle da qualidade do desempenho, inclusive no atendimento, embora o aborrecimento pela monotonia e a inflexibilidade sejam algumas de suas desvantagens (XAVIER, 1990).

A avaliação da produtividade no atendimento aos clientes é feita com base nos resultados obtidos, por exemplo, na captação de recursos, empréstimos e venda de produtos, que são confrontados com as metas de produção previamente estabelecidas, individual ou coletivamente – um dos principais parâmetros para a ascensão na carreira bancária (ORTIZ et al., 1993, p. 81; SEGNINI, 1998).

A necessidade de flexibilidade no trabalho bancário alterou as exigências de qualificação dos funcionários (PASTORE, 1995; SEGNINI, 1998). Considera-se qualificado aquele funcionário que detém um conjunto de habilidades de relacionamento interpessoal adquiridas fora do ambiente de trabalho e que realiza um grande número de operações, inclusive a venda de produtos e serviços, isto é, que ocupa postos de trabalho funcionalmente flexíveis, com destaque àqueles relacionados com o atendimento aos clientes (SEGNINI, 1998). Como consequência, existe a necessidade de promover uma aprendizagem que propicie aos aprendizes a compreensão do banco como um todo, e não simplesmente o conhecimento de suas funções específicas (McTAVISH e PERRIEN, 1991).

## 2.5 OS LÍDERES NO CONTEXTO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

Em um quadro funcional típico de uma agência bancária, podem ser destacados dois níveis básicos de gerentes (OLIVEIRA et al., 2000):

- o gerente geral, com responsabilidade ampla dentro de uma agência;
- os chamados gerentes médios, mais especializados, ressaltando-se neste grupo os gerentes de serviços responsáveis pelo atendimento aos clientes [atividades-fim] e aqueles que cuidam do suporte administrativo [atividades-meio].

O gerente de serviços, que fica na linha de frente do atendimento, mantém estreita comunicação com os

clientes, exercitando intensamente sua capacidade de relacionamento interpessoal, transmitindo confiança aos seus auxiliares. É dele a liderança da equipe de atendimento: fornece orientações sobre a maneira eficiente de atender os clientes nas agências bancárias, interpretando e reforçando a política organizacional sobre a qualidade dos serviços (XAVIER, 1990).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória por se tratar de um estudo de caso e pelo fato de o foco do estudo ainda não dispor de conhecimentos sistematizados suficientes para suportar uma pesquisa descritiva.

Para o seu desenvolvimento, foram adotados procedimentos sistemáticos de natureza qualitativa, concentrando esforços mais na análise dos significados que os entrevistados imprimem às suas ações do que na verificação de suas regularidades. Para interpretação dos dados obtidos, aplicaram-se as técnicas da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977; CHIZZOTTI, 1998).

Com o intuito de estudar um ambiente com uma cultura organizacional mais consolidada e estável, selecionaram-se três dos maiores bancos nacionais, por número de agências e de funcionários (Bradesco, Itaú e Unibanco). Juntos, eles são responsáveis por mais de 18,3% do ativo total do setor, com 5.326 agências no país e 137.095 funcionários (BCB, data-base: Novembro/2000).

Quanto aos entrevistados, foram escolhidos funcionários de agências bancárias que atuavam nos serviços prestados no balcão de atendimento, portanto em interação direta com os clientes, ou, nos termos de Ortiz et al. (1993, p. 15-21), funcionários da plataforma de atendimento pessoal. Em razão de as instituições bancárias denominarem de diversas maneiras o cargo dos funcionários que prestam atendimento ao público, optou-se por chamá-los, genericamente, de 'atendentes'. O mesmo ocorreu com os 'gerentes de serviços'.

Antes da coleta dos dados de campo, foram levantadas informações específicas sobre o sistema bancário nas organizações de representação funcional e empresarial, tais como a FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, o IBCB – Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, a ANDIMA – Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto, o BCB – Banco Central do Brasil, a ABBC – Associação Brasileira de Bancos Comerciais e Múltiplos, e também no Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários.

Tais informações, que serviram como fonte secundária de dados, permitiram o conhecimento e entendimento sobre alguns dos processos de

funcionamento dos bancos, particularmente aqueles que se referiam à participação dos funcionários de linha de frente, bem como sobre outros aspectos que foram relevantes para a realização da pesquisa.

A coleta de dados no campo foi feita em duas etapas. Na primeira delas, realizaram-se três entrevistas semi-estruturadas, baseadas em roteiro previamente elaborado, com o objetivo de construir um roteiro definitivo das entrevistas para a etapa seguinte, com vistas a captar informações significativas. Na segunda, entrevistaram-se nove funcionários do atendimento, três de cada banco selecionado, pertencentes a agências bancárias diferentes, todos escolhidos pelo critério de conveniência. Utilizou-se a entrevista em profundidade que, conforme Rampazzo (2001, p. 119), consiste em “uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando, verbalmente, a informação necessária”, pensamento também corroborado por Vergara (1998, p. 53). As entrevistas foram gravadas em fita cassete, com a autorização prévia do gerente geral de cada agência bancária e dos entrevistados.

Pelo próprio escopo do tema abordado, não foi entrevistado nenhum gerente geral nem de serviços das agências: o primeiro, porque não interage direta e frequentemente com os atendentes, e o segundo, por ser o objeto dos depoimentos dos funcionários entrevistados e sua opinião não estar incluída nos objetivos do estudo.

Tanto na primeira quanto na segunda fase da coleta de dados, foram transcritas integralmente todas as falas gravadas, para assegurar a confiabilidade das análises.

A análise de conteúdo exigiu várias leituras do material das entrevistas para proceder-se à separação dos dados em diversas categorias, de maneira a manter sua conexão com os objetivos da pesquisa (LÜDKE e ANDRÉ, 1986). Os critérios adotados nas categorizações das informações levantadas, bem como outros procedimentos de análise utilizados, foram basicamente os mesmos recomendados por BARDIN (1977). O método desenvolvido pela referida autora objetiva a análise do discurso contido na comunicação oral dos respondentes. Propõe um conjunto de técnicas que, por meio de procedimentos sistemáticos, procura compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se, nas diferentes agências bancárias, que os atendentes trabalhavam em grupos de três a quatro pessoas, subordinados ao gerente de serviços que, por sua vez, reportava-se ao gerente geral da agência. Os integrantes desses grupos de trabalho pertenciam,

majoritariamente, ao sexo feminino, na faixa etária de 24 a 27 anos, com escolaridade de nível superior em Administração de Empresas ou Economia. O tempo de experiência na função variava entre pessoas em início de carreira, com alguns meses de atividade, e pessoas com até oito anos de trabalho.

Constatou-se que as atividades dos atendentes se caracterizam por procedimentos padronizados e rotinas inflexíveis, sendo as novas orientações conhecidas por meio de boletins informativos divulgados periodicamente nas agências. Desse conhecimento obtido passa-se diretamente à prática das orientações. Além disso, verificou-se que os líderes costumam conferir se o seu pessoal lê os informativos recebidos, para certificar-se de que todos os integrantes dos grupos de atendentes entenderam as normas de procedimentos.

Constatou-se também que as dúvidas são compartilhadas e resolvidas entre os próprios integrantes do grupo, que trocam experiências acerca de suas atribuições, entre si e com o próprio líder, de maneira informal. Dessa forma, apesar de os líderes estarem presentes no cotidiano das agências bancárias, o processo de aprendizagem ocorre, muitas vezes, sem sua interferência direta, devido à própria natureza do trabalho do grupo de atendentes.

Com relação ao objetivo principal da pesquisa, qual seja, verificar a existência de características comuns entre os líderes de grupos de atendimento sob o ponto de vista de seus funcionários, o quadro a seguir sintetiza as categorias obtidas da análise das entrevistas.

Influenciador
Servir de exemplo
Respeitador do grupo
Incentivador
Professor
Conhecedor do assunto

**Quadro 1** – Características comuns dos líderes de grupos de atendimento

Por meio das respostas dos entrevistados, observou-se que o líder influencia, até por seu próprio exemplo, os atendentes na execução de suas tarefas, de modo a alcançarem, em conjunto, as metas propostas pelo banco. Isso ocorre, sem que se imprima caráter autoritário à relação, característica que demonstra o respeito com que o líder trata as pessoas de seu grupo de trabalho. Essa característica foi apontada não apenas como uma forma de o líder evitar constranger publicamente qualquer um dos atendentes, mas também como mecanismo de compartilhamento de idéias e opiniões com seu pessoal.

Para o grupo alcançar as metas propostas pelo banco, o incentivo do líder é um importante fator de estímulo ao trabalho, valorizando, no cotidiano, as experiências e conhecimentos dos atendentes, desde que incentivados a encontrar, em seu dia-a-dia, soluções para as dificuldades. Por meio de experiências adquiridas anteriormente, sentem-se confiantes em aplicá-las ou em sugerir soluções para os novos problemas. Acreditam que, por estarem em contato direto com o cliente, vivenciam situações que lhes permitem observar nuances encobertas pela rigidez característica de seu trabalho.

A atuação dos líderes como facilitadores no processo de aprendizagem dos membros do grupo foi lembrada como fator relevante, por vezes comparada à de um professor. Sua interferência, nesse aspecto, foi considerada pelos entrevistados fator decisivo para o bom andamento dos trabalhos. O líder é visto como aquele que apresenta os procedimentos definidos pela hierarquia superior, soluciona dúvidas, acompanha o cotidiano do trabalho e compartilha as experiências.

Por outro lado, 10% dos entrevistados informaram que a ação do líder em sua aprendizagem é de pouca ou nenhuma expressão. Cabe lembrar que, nesses casos, os líderes foram descritos como pessoas distantes, pouco envolvidas com o grupo ou mesmo centralizadoras. Os atendentes revelaram sentir-se muitas vezes sozinhos, contando pouco com a ajuda do líder para a solução de problemas.

Os entrevistados também demonstraram valorizar o conhecimento técnico de seus líderes ao reconhecerem sua larga experiência no cotidiano da agência. Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de um líder experiente e aprender com ele foi expresso pelos atendentes como motivador. Diante da hipótese de ter de trabalhar com um líder que não possuísse experiência, os entrevistados demonstraram insegurança.

Outro objetivo específico da pesquisa foi o de identificar os estímulos facilitadores do processo de aprendizagem proporcionados pelo líder aos atendentes das agências dos bancos. O Quadro 2 sintetiza as categorias obtidas com relação a esse objetivo.

Liberdade para atuação
Apoio à solução de problemas
Compartilhamento de conhecimentos
Valorização da iniciativa
Acatamento da opinião dos outros
Disponibilidade para orientação
Reforço das habilidades individuais

**Quadro 2** – Estímulos aos processos de aprendizagem proporcionado pelos líderes

Consideraram-se estimulantes ao processo de aprendizagem algumas características e iniciativas dos líderes, com destaque para a liberdade de atuação concedida por eles. Como o atendimento possibilita contato com as pessoas que utilizam os serviços do banco, o atendente interage diretamente com o cliente, o que propicia a ele o desenvolvimento de um conhecimento diferenciado com base nessa relação. Os atendentes revelaram que aumentam o seu comprometimento e procuram fazer o melhor em busca da qualidade do atendimento quando o líder permite maior liberdade de atuação, sem ferir as normas básicas do banco. A autonomia proporcionada pelo líder ao grupo de trabalho garante oportunidades para os indivíduos descobrirem soluções de problemas, no aprendizado favorecido pelas experiências cotidianas. Ao valorizar as propostas dessas pessoas, os líderes podem captar esses aprendizados, pondo-os a serviço da instituição (MORGAN, 1996).

Vários entrevistados expressaram seu comprometimento com o progresso da agência e a disposição de cooperar, compartilhando suas experiências (SENGE, 2000). Os atendentes que trabalham com líderes que oferecem liberdade de atuação, apoio ao grupo, valorização da iniciativa e acatamento das opiniões dos liderados, revelaram contar sempre com a ajuda deles para a solução de problemas no trabalho.

Ainda sobre as características desses líderes, constatou-se que eles promovem uma visão do atendimento ao cliente que é compartilhada com seus funcionários e, por meio dela, definem os objetivos do trabalho, além de geralmente planejarem em conjunto os meios para alcançá-los.

Finalmente, observou-se que, ao apoiar-se nas forças individuais e diferenciadas das pessoas, o líder consegue aproveitar o potencial de cada um naquilo que melhor atende às necessidades da agência, gerando a satisfação de seus funcionários na medida em que são responsabilizados por tarefas que lhes trazem proveito.

## 5 CONCLUSÕES

Na busca de uma síntese para o aprendizado obtido com a pesquisa, não obstante suas limitações típicas de um estudo exploratório, há três aspectos que merecem destaque. O primeiro diz respeito à percepção dos funcionários de atendimento em relação aos seus líderes. Os entrevistados, independentemente da agência ou banco, reconheceram em seus líderes diretos algumas características comuns e emitiram, em sua maioria, opinião positiva sobre eles. Observaram que são pessoas preocupadas com seu grupo de trabalho, podendo servir,

inclusive, de modelo comportamental e referência para a própria ascensão na carreira bancária. Constatou-se que, de maneira geral, os líderes são tidos como pessoas capazes, amigas, incentivadoras, leais, honestas, participativas, colaboradoras e detentoras de um bom nível de conhecimento.

O segundo aspecto refere-se à iniciativa dos líderes na sua relação com os atendentes. Sobre isso, verificou-se que a maioria atua como facilitador, promove o diálogo com e entre os atendentes, acompanha as dificuldades dos seus liderados e atua como 'professor' de seu grupo de trabalho, ajudando a criar e prosperar um ambiente participativo, de maneira a fazer com que as rotinas sejam cumpridas eficientemente. Dessa forma, podem inclusive promover um melhor atendimento aos clientes.

Finalmente, o terceiro aspecto a destacar está diretamente ligado ao ambiente de trabalho: trata-se da homogeneização constatada nos procedimentos das agências bancárias, independentemente do banco estudado. Com exceção de uma ou outra nuance, constatou-se uma padronização muito rígida das tarefas diárias dos atendentes, geradora de grande pressão para o cumprimento das normas e rotinas administrativas emanadas tanto do Banco Central quanto das matrizes dos bancos. Observou-se ainda uma clara preocupação com a qualidade do atendimento aos clientes em todas as agências dos diferentes bancos, discerníveis na própria relação entre líder e liderados.

Saliente-se que, nos casos estudados, ficou aparente que os gerentes exercem uma liderança próxima do tipo transformacional, conforme se deduz da análise de conteúdo dos depoimentos. Isso, contudo, não é totalmente verdadeiro, porque existe a interveniência de uma variável importante: o ambiente de trabalho é altamente controlado, pois se apóia no cumprimento de rotinas que tornam as agências bancárias muito parecidas, independentemente do banco a que pertencem.

Assim, a facilitação do aprendizado dos atendentes pelo gerente de serviços é feita com apoio das rotinas administrativas e do contato direto deles com os clientes, exigindo da gerência uma liderança voltada mais para aliviar frustrações do que para gerar transformações.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Maria Celia de; MASETTO, Marcos Tarciso. *O professor universitário em aula*. São Paulo: MG Editores, 1987.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organization learning II: theory, method and practice*. New York: Adison-Wesley Publishing Company, 1996.



- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BCB – Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://bcb.org.br>. Acesso em: 4 nov. 2000.
- BERNARDI, Maria Amália et al. As 100 melhores empresas para você trabalhar. *Exame*, São Paulo, encarte da revista n. 721, ago. 2000.
- BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um líder*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. *O guia dos gurus – os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARCIONE, Sandra Grant. *Serviços bancários personalizados*. São Paulo: IBCB, 1990.
- CERTO, Samuel C. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1998.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE GEUS, Arie. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços – operação, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FLEURY, Afonso Carlos; FLEURY, Maria Teresa L. *Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. et al. *Organizando para competir no futuro – estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, David A.; NAYAK, Ranganath, MAIRA; Arun N.; BRAGAR, Joan L. Aprender a aprender. *HSM Management*, São Paulo, n. 9, p.58-64, jul./ago. 1998.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços – operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GROVE, Andrew. *Administração de alta performance – transformando subordinados e colaboradores em uma equipe altamente produtiva*. São Paulo: Futura, 1997.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HELGESEN, Sally. Liderando pela base. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1998.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes – a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação – abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MARSHALL, Stephanie Pace. Criando comunidades vigorosas centradas no aprendizado para o século XXI. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- McTAVISH, Ronald; PERRIEN, Jean. *Marketing nos bancos comerciais*. São Paulo: IBCB, 1991.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUSSNUG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*, São Paulo, n. 8, p. 140-46, maio/jun. 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORMANN, Richard. *Administração de serviços – estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Marco Antonio. *Pesquisas de clima interno nas empresas – o caso dos desconfortômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.
- OLIVEIRA, Nélcio, et. al. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXIV, set 2000, Florianópolis – Brasil. Resumo dos trabalhos – ENAMPAD 00 – resumos (impressos) e textos integrais (CD-ROM). Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- ORTIZ, Antonio C. et al. *Qualidade em atendimento*. São Paulo: IBCB, 1993.

PASTORE, José. *Recursos humanos e relações do trabalho com especial ênfase no caso de bancos*. São Paulo: IBCB, 1995.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica – para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Stiliano, 2001.

REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade – a força que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBERTS, Charlotte; ROSS, Rick; SMITH, Bryan. Campos de liderança In: SENGE, Peter et al. *A quinta disciplina*. Caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SEGNINI, Liliana. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

\_\_\_\_\_. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: EDUSP, 1998.

SENGE, Peter. Interview with Peter Senge: Rethinking Leadership Executive Excellence. Provo, May 1998. Disponível em: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com). Acesso em: 3 jul. 2000.

\_\_\_\_\_. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

\_\_\_\_\_. *Além da quinta disciplina*. HSM Management, São Paulo, n. 19, p.18-22, mar./abr. 2000.

STEIN, Robert G.; PINCHOT, Gifford. Building an intelligent organization In: *Association Management*. Washington, Nov. 1995, Disponível em: [www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com). Acesso em: 3 jul. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WHITELEY, Richard. *Foco no cliente*. HSM Management, São Paulo, n. 4, p. 62-68, set./out. 1997.

\_\_\_\_\_. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WICK, Calhoun W.; LEÓN, Lu Stanton. *O desafio do aprendizado – como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado*. São Paulo: Nobel, 1996.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica – conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Ernani P. *Marketing bancário: supremacia do cliente*. São Paulo: IBCB, 1990.

Recebido em: 28 mar. 2003  
Aprovado em: 15 abr. 2003